浙报数字文化集团（浙报传媒）社会责任研究报告

文 / 李慧娟

浙报数字文化集团（原浙报传媒集团），是全国首家媒体经营性资产整体上市的省级报业集团，2017 年实施重大资产重组后，更名为“浙数文化”，推动集团向互联网数字文化产业转型，并重点聚焦于数字娱乐、数字体育和大数据产业三大板块。超越“媒体+地方”的发展模式，继续积极探索“新闻 + 服务”的发展模式创新。并在舆论引导方面，利用“媒立方”打造全媒体中心，积极发展互联网政务服务新模式，高效护航 G20 峰会；在社会监督方面，全力打造浙江省首席舆情监测平台，举办国家治理舆情高峰论坛；此外还积极从事公益慈善活动，长期帮扶特定人群，打造、传承公益品牌。科学配置资源、进化管理手段，全面、深入地推动了社会责任的履行。

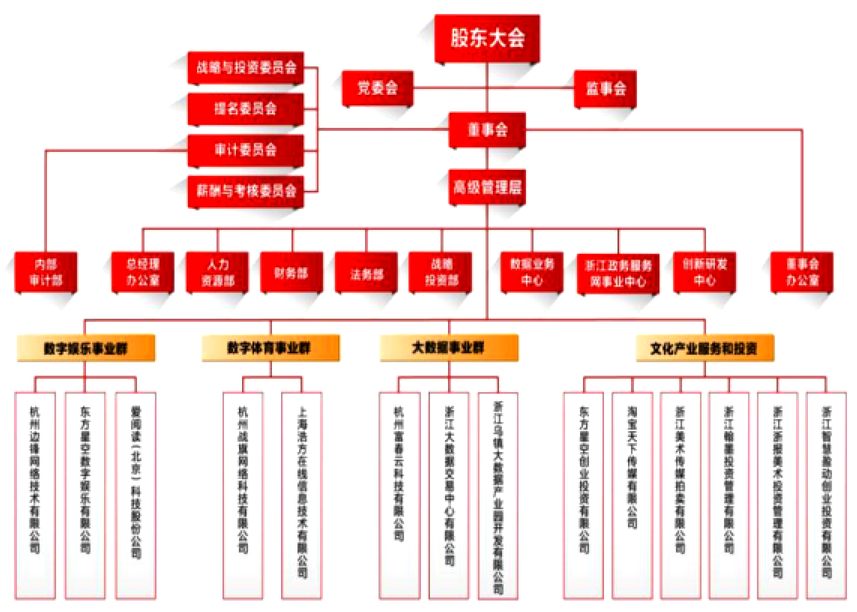
1. 浙报传媒基本情况

浙报数字文化集团股份有限公司（以下简称浙数文化），脱胎于全国第一家媒体经营性资产整体上市的省级报业集团——浙报传媒集团股份有限公司，证券代码 600633；于 2011 年 9 月 29 日在上海证券交易所借壳（ST 白猫）上市。拥有浙江日报、钱江晚报等传统主流媒体 33 家，新兴媒体 300 多个，网络注册用户共 6.6 亿、活跃用户 5000 多万、移动用户 3000 多万，独资、控股子公司 37 家。

上市以来，浙报传媒致力于全面互联网化发展，并不断推动产业优化升级。2013 年，收购杭州边锋、上海浩方，搭建数字娱乐平台；2016 年，投建包括“富春云”互联网数据中心、浙江大数据交易中心、“梧桐树 +”大数据产业园、大数据产业基金在内的“四位一体”大数据产业生态圈；2017 年初实施重大资产重组，全盘剥离新闻传媒类资产，由“浙报传媒”更名为“浙数文化”，进一步向互联网数字文化产业集团转型。

转型后的浙报数字文化集团以“建设国内领先的互联网数字文化产业集团”为目标，将全面发展基于互联网的数字文化产业。重点聚焦于以优质 IP 为核心的数字娱乐产业、数字体育产业、“四位一体”的大数据产业三大板块，同时着力发展具备先发优势和丰富商业变现能力的电商服务、艺术品服务等文化产业服务和文化产业投资业务。

浙报数字文化集团将坚持领先的持续创新，致力于为用户创造最大价值，近年来业绩持续保持较快增长，先后入选上证公司治理指数、上证 180 指数、沪深 300 指数样本股，2014、2015 连续两年荣获“年度最受投资者尊重的上市公司百强”称号。2016 年跻身中国上市公司市值 500 强，并入选亚洲品牌 500 强、“世界媒体 500 强”，公司监事会获评“卓有成效 30 强”奖等。



资产重组后的浙报数字文化集团有限公司组织架构图

2. 社会责任履行情况

2016 年，浙报传媒坚持深化改革，加快推动传统媒体与新兴媒体深度融合。率先自主研发支撑“中央厨房”的技术平台“媒立方”，建成融媒体智能化传播服务平台，全面推进移动端、PC 端和纸质端深度融合，重点建设以浙江日报、浙江在线新闻网站、“浙江新闻”移动客户端、

浙江手机报等核心圈媒体，全力打造“三圈环流”新媒体矩阵，为实现跨媒体、跨业务提供了统一平台。已被国家新闻出版广电总局确定为全国出版融合发展重点实验室。集团传播力、引导力、影响力和公信力显著提升。

2017 年 2 月，浙报传媒经历了重大资产重组，融资 19.5 亿元，更名为浙数文化，将大数据产业作为重点发展的产业之一，建立大数据存储中心、大数据交易中心，成立大数据产业基金和创客基金，用大数据激活资源价值，进行前瞻性的产业结构规划，以大数据为支撑，进行精准传播设计，超越“媒体 + 地方”的发展模式，继续积极探索“新闻 + 服务”的发展模式创新。

2. 1 舆论引导责任

在舆论引导与社会监督方面，积极发挥主流媒体的作用和党报的积极影响，一贯高度重视社会责任体系的建设和完善：

2.1.1 “媒立方”打造全媒体采编中心，全面提升舆论引导能力和科学发展能力

在融媒体采编发网络中，“媒立方”平台采用云计算、大数据等最新技术，集舆情研判、统一采集、多种生成、多元分发、效果评估于一体，统筹采访、编辑、审核、传播、评估，能够为新闻报道、舆论引导提供有力支持。以 2016 年的两会报道为例，3 月 4 日至 15 日，浙江日报每日至少刊发 8 个专版，钱江晚报日均刊发 6 个版。浙江在线发布 1000 篇稿件，总点击量 800 多万。浙江新闻客户端共发布 1559 篇相关报道，总点击量达 3800 万。加上微博、微信等转发转载，移动端稿件总点击量超 5200 万。《新闻战线》发布的 2017 全国两会省级党报传播力榜单显示，浙江日报位列全国省级党报第一名。

在新媒体内容运营上，2016 年下半年，开始尝试推行“栏目制”采编运营，由此催生的“政已阅”“涌金楼”“弄潮号”“辣焦视频”“学习有理”等一批微信公众号一亮相就迎来开门红，单篇文章最高阅读量超过 45 万，此外，专门组建全媒体视频影像部，部门成立以来已生产原创视频 680 条，日均原创 10 条，全网传播阅读量 10 万以上的有 329 条，总播放量达 1.2 亿次，单条最高播放量达到 642 万次。浙江新闻客户端推出的短视频《98 秒看完 2017 年全国两会》，24 小时内全网累计播放量超过 300 万次。

2.1.2 积极引领政务服务，创建互联网政务服务新模式

在浙江省政府委托下，浙报数字文化集团组建了“浙江政务服务网事业中心”，以承担省、市、县、乡、镇 (街道 / 村 / 社区) 五级政府部门的信息发布与服务工作。作为全国第一个以政务为主体、服务为主线，全省统一架构、五级联动的新型电子政务平台，网站集纳行政审批、便民服务、政务公开、互动交流、数据开放等功能于一体，为社会公众提供综合性、一站式的在线服务，被誉为“政务淘宝”。截至今年 9 月底，浙江政务服务网的实名注册用户已达 1200 万，超过全省网民总数的四分之一。

在 2017 年 9 月举行的第二届全国政务服务论坛暨政务服务博览会上，浙江政务服务网荣获“中国政务服务突出贡献奖”，这是浙江政务服务网继“2014 年中国政府网站最佳政务平台实践奖”“2015 年中国‘互联网 + 政务’最佳实践奖”“移动政务服务十佳”“2016 年省级政府网上政务服务能力第一”之后的又一重要殊荣。

2.1.3 高效护航 G20 峰会，积极传递正能量

2016 年 10 月，G20 峰会在西子湖畔成功举办。从大会筹备阶段开始，作为党报集团控股上市公司，浙报传媒集团着力围绕宣传报道、网络信息、印刷出版、内部管理等几方面开展安全保障工作，切实防范和遏制各类事故的发生。

G20 峰会安保工作开展期间，公司在原有基础上加强值班管理制度，依托完善的监测系统，对报纸广告、互联网游戏平台、直播平台等下属产业进行了更严格的管理监测，个别重点业务实施全天候 24 小时不间断监测制度，确保刊发、播出的内容引导和传递正确价值观。

另一方面，公司连续修订完善了《突发事件应急预案》、《安全生产管理规范》等一系列文件制度，并积极和相关部门联动，加大管理力度，强化安全意识，杜绝生产、治安、消防等各方面一切问题出现，努力为 G20 峰会护航的同时，围绕着此次会议及相关工作向广大用户传递正能量，履行应有的社会责任。

2.1.4 通过公益广告积极引领舆论导向

浙报传媒高度重视公益广告的宣传工作和在舆论引导方面的积极作用，各个层面全面部署，各运营媒体及媒体公司积极配合。报告期内，浙江日报共刊登公益广告 60 多个正版，钱江晚报共计刊登公益广告 75 个版，主要内容有社会主义核心价值观、G20 峰会系列等。原创作品内容有“节约集约利用土地资源”“水是美丽乡村的灵魂”等有关文明旅游、浙商回归、绿色电力、浙江制造等主题。在报告期内，浙江在线公益广告总发稿量为 286 条，从广播、平面、影视三个方面，使全省“讲文明树新风”的优秀公益广告在该平台得以集中展现。其中“图说我们的价值观”发稿量就达 280 条，主要转载了的社会主义核心价值观的传播和推广。在推广过程中，浙江在线充分利用互联网平台的优势，在 80 篇公益广告宣传中使用了动画多媒体的形式，社会反响良好。

2. 2 社会监督责任

在报告期内，集团依托舆情检测中心、广告监测中心和运营监测中心建立有效的内容监管机制，同时常年聘请律所及相关领域专家对互联网平台进行合规体检，定期排查安全漏洞。公司努力引导用户树立网络安全意识，遵守网络安全规则，确保网络文化服务成为绿色的互联网信息传播平台。

2.2.1 聚焦大数据产业建设，共筑网络安全防火墙

2016 年 5 月，浙报传媒联合公安部网络安全保卫局、

浙江省公安厅等多家单位共同召开了以“规范网络秩序、保护信息安全”为主题主办互联网安全论坛，并得到了来自中国计算机学会大数据专家委员会、信息安全等级保护技术国家工程实验室等机构的大力支持。共计 300 多人参会，论坛上，主办方、协助方及腾讯、网易、新浪、搜狐等知名网站联合牵头发布“构筑网络空间安全”的倡议，得到了全国主要网站的响应，共同承诺为“共建网络信息安全家园”努力。

2017 年 7 月 8 日，第三届全国“互联网安全与治理论坛”在杭州举行，本次论坛由浙报数字文化集团主办，论坛主题为“大数据时代的互联网治理创新”。针对伴随着互联网、大数据的高速发展而快速增长的网络犯罪数量、网络诈骗盗取和公民个人隐私信息泄露等情况，与会专家、领导提出了“云治理”模式，以及就如何依托“大数据”，及时预警和管控各种危害网络社会发展的风险隐患，激发网络社会的治理活力，实现社会的整体风险防控等问题分享经验并进行了热烈讨论。

2.2.2 全力打造浙江省首席舆情监测平台，举办国家治理舆情高峰论坛

2016 年 11 月 29 日，“现代国家治理的术与数”——浙江首届大数据舆情高峰论坛在杭州召开。本次论坛由浙江省网信办、浙江日报报业集团指导，浙江在线新闻网站主办，北京拓尔思信息技术股份有限公司协办，通过主旨演讲和圆桌对话等形式，与会专家和业内人士就信息时代如何运用大数据及时掌握网络舆情，推动政府决策、管理和服务等问题，共同探讨了如何有效集成国家经济、政治、文化、社会、生态等方面的数据资源，为国家治理现代化提供基础数据和决策支撑。

论坛上，围绕大数据产业的再发掘和再利用，浙江在线“讯鱼”舆情监测云服务平台正式上线。同时，以相关部门领导、资深媒体从业人员、知名高校学者和“网络大 V”为主体，集“政、产、学、研”为一体的新型浙江舆情智库也正式组建。

论坛还发布了《浙江政务治理术与数的实践样板报告》，报告数据显示，截至 2016 年 10 月底，浙江政务新媒体已实现全省 90 个县 (市、区) 全覆盖，政务微信公众号 6100 余个，浙江成为全国首个微信公众号全覆盖的省份，年阅读人次达 3.44 亿，认证政务微博 3200 余个，覆盖粉丝 1070 余万，成为全国政务新媒体建设的佼佼者。

2.2.3 加强广告信用指数社会效益考核；完善广告审查和监测机制

2016 年，公司加强了广告信用指数社会效益考核，加大了监测力度，协助各子公司梳理、完善了各自的广告审查流程，实现可实时进行线上线下的疑难审查解答和微学习、微讨论，加强了监测力度和监测频率；2016 年 9 月，公司召集子公司广告审查员和广告一线业务员，对《互联网广告管理暂行办法》进行了全面、细致的审查业务培训，同时结合日常广告审查难点编写了内容详尽的《浙报传媒广告审查提示》。

2.3 市场责任

2.3.1 公司经营状况及资产重组

目前，浙报集团总资产达 100 亿元以上，仅次于上海报业集团，在国内报业集团中排名第二。旗下上市公司浙报传媒自 2011 年上市以来，积极探索“新闻 + 服务”的商业模式创新，2016 年浙报传媒公司总资产为 93.20 亿，净资产为 64.73 亿，年度末营业收入 35.49 亿元，净利润 6.1 亿元。 2017 年 3 月，公司启动重大资产重组，全盘剥离新闻传媒类资产，由“浙报传媒”更名为“浙数文化”集团，除去已分离出去的新闻传媒类资产，至 2017 年第三季度，归属于上市公司“浙数文化”的总资产为 96.20 亿，净资产为 78.04 亿元，营业收入为 11.67 亿。公司从 2016 年至 2017 年第三季度经营状况的主要财务数据如下表所示：

单位：元　币种：人民币

	本报告期末	上年度末	本报告期末比上年度末增减(%)
总资产	9,699,863,966.83	9,319,543,829.21	4.08
归属于上市公司股东的净资产	7,804,686,595.09	6,473,628,443.76	20.56
	年初至报告期末（1-9 月）	上年初至上年报告期末（1-9 月）	比上年同期增减(%)
经营活动产生的现金流量净额	105,940,207.57	222,222,761.54	-52.33
	年初至报告期末（1-9 月）	上年初至上年报告期末（1-9 月）	比上年同期增减(%)
营业收入	1,167,394,480.50	2,192,435,352.04	-46.75
归属于上市公司股东的净利润	1,551,809,789.21	398,234,925.15	289.67
归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润	201,075,783.38	284,654,773.36	-29.36
加权平均净资产收益率（%）	21.61	9.13	增加 12.48 个百分点
基本每股收益（元/股）	1.1919	0.3351	255.68
稀释每股收益（元/股）	1.1919	0.3351	255.68

2016-2017 第三季度主要财务数据

本表来自：浙报数字文化集团股份有限公司 2017 年第三季度报告 (上海证券交易所)

2017 年上半年，公司在经营平稳的基础上，大力推进体制机制改革，启动并成功完成了重大资产重组工作，将旗下新闻传媒类资产共 21 家一级子公司 评估作价人民币 199，671 万元出售给控股股东浙报传媒控股集团有限公司。这次重组，是公司积极响应中央关于推动传统媒体和新兴媒体深度融合、落实中央全面深化改革部署、推进宣传文化领域改革创新的一项重要举措。有利于公司立足资本市场，进一步集中资金和资源优化产业结构，聚焦新兴产业战略，全面提升核心竞争能力和盈利能力并实现公司二次飞跃。

在剥离新闻传媒类资产后，公司产业结构进一步优化，并获得充足的流动资金，筹集资金 19.5 亿元全部到位。以此为基础，公司抓紧战略机遇，以“建设国内领先的互联网数字文化产业集团”为目标，全面发展基于互联网的数字文化产业，公司整体资产质量和盈利能力将得

以提升，进一步提升运行机制活力和市场化竞争能力，有效推动了业务的转型升级和公司的可持续发展。

2.3.2 股东权益

规范信息发布，提升运作水平；完善分红政策，积极回馈投资者报告期内，公司继续以信息披露为核心，严格按照《上市公司信息披露管理办法》进一步完善制度体系，细化工作要求，强化规范落实，确保投资者获取公司信息、依照股份份额参与公司重大决策的权益。不存在任何虚假记载、误导性陈述或重大遗漏，维护了全体股东的知情权。完成了定期报告、利润分配和对外投资等重要事项的公告，公司也连续第二年获上交所信息披露评级A级。

2016年全年，公司在上证e互动平台共回复提问150余次，业绩交流会同时开放网上交流专区，为投资者与公司交流提供最大便利。围绕2016年非公开发行募集资金布局大数据产业重大项目，公司年内先后组织接待了300余人次的投资者现场交流，向市场充分阐述公司战略规划和发展愿景，取得了市场的广泛认可，2016年12月，成功完成发行工作。

2016年，公司严格按照《公司章程》及“三会”议事规则，召开10次董事会及16次专门委员会，10次监事会、4次股东大会，审议议案49项。股东大会均开放网络投票，保障股东尤其是中小股东能够充分行使股东权利。董事会、监事会、股东大会的着急召开符合法定程序，重大经营决策事项均履行了相关程序，公司治理规范有序。

公司坚持为股东创造价值，以良好的业绩回报股东。严格执行法律法规及《公司章程》规定的利润分配政策，如期完成年度现金分红，切实保护公众投资者的合法权益。自2011年公司重组上市后，坚持每年进行现金分红。2016年度向全体股东派现金股利0.95元（含税），共计派发现金红利123，682，775.54元（含税），归属上市公司股东净利润比例达20%；

2. 4 社会责任

2.4.1 公益慈善与品牌打造

2.4.1.1 强化社会责任意识，发起系列公益活动

报告期内，公司发挥自身优势，通过联合相关部门或引入社会资源的方式，全新发起了多项大型公益活动。包括浙商传媒的“爱在浙商”系列公益行动、“浙江孝贤”系列评奖活动等。

2016年4月，浙商财智女人会举办第二节来“自星星的你——关爱自闭症儿童”画展，由会员认领13幅图画，共计爱心捐款10000元；8月，浙商妈妈们在“美丽基金——扬帆起航女大学生助学活动”中为53名女大学生送上爱心款，共计15.9万元，此次活动并获第五届“浙江慈善奖”，12月，少帅会LittleWish·城市猎人小分队感恩节走进浙江大学医学院附属儿童医院滨江儿童游戏治疗室，探望肿瘤科病患儿童。

百善孝为先，弘扬孝道是中华民族的优良传统。浙江老年报有限公司于2017年11月连续举办第六届“浙江孝贤”评选颁奖典礼，相比往年，本届“浙江孝贤”涌现出形式多样的孝的故事。经过评选，13位“浙江孝贤”代表从数百位孝贤人物中脱颖而出。“浙江孝贤”推选活动到今年已是第六届，此前5届已产生71位“浙江孝贤”代表，是浙江省精神文明建设的宝贵财富之一。

2.4.1.2 长期帮扶特定人群，打造、传承公益品牌

2016年，浙江在线“甘泉泽校”新闻公益行动进入第五个年头，已为云南省缺水小学先后打下5口爱心井，包括5所村小学师生在内的5000余名村民收益。

《海宁日报》大型公益助学项目“弄潮儿成长计划”已经进入第八个年头。共发放助学金12.1万元，通过海宁日报电商平台进行公开认领。该计划累计已收到助学金80多万元，帮助困难学生200多人。此外《海宁日报》还和团市委、市少工联合举办“61个小小心愿”公益圆梦行动四季，社会爱心人士不仅参与物资的捐赠，并和爱心团队一起，将礼物送到孩子手中，给予他们温暖。“61个小小心愿”公益圆梦行动这一公益品牌也将持续下去。

2016年，浙报公司联合浙江省残疾人联合会共同主办的“创新浙江”助残帮扶创业创新大赛成功举办。本次大赛是浙江省首次以公益创新项目为主，为省内社会企业，尤其是残障人士的就业创业而专门进行的大赛。在2016年首届浙江助残公益峰会中，共有32个精品助残帮扶创业创新项目在本次峰会中进行分场路演，竞选“十佳项目”，在各地形成了良好的舆论反响，其中，“浙报公益”微信公众号成为大赛线上展示的新媒体助力平台，共发布大赛相关报道30余篇，累计四万余人通过微信平台参与网络投票。

2.4.2 员工关爱与责任管理

浙报公司一贯坚持人本管理的理念，将员工作为公司最宝贵财富和发展的动力源泉。努力建设和谐劳动关系，依法保障员工的合法权益，加大人才引进和培养力度，让广大员工成长有动力、发展有盼头，促进员工和公司共同发展。具体的相关措施表现在：

2.4.2.1 规范完善用工体系，健全劳动保障机制

严格贯彻国家《劳动法》、《劳动合同法》等相关法律法规，尊重人权，与全体在职员工签订规范劳动合同，明确双方权利义务关系；进一步改进完善考核与薪酬激励机制，及时按国家相关规定和标准为员工缴纳社会保险和住房公积金，继续为符合条件的员工办理了企业年金。

以岗位薪酬管理为目标着力深化人事和分配制度改革，打破事业企业身份界限，实现了同岗同酬。公司积极探索接轨互联网企业的管理新模式，即P序列岗位管理和KPI考核。2014年年底，制订了《互联网技术人员管理办法（试行）》和《实行P序列岗位管理细则》，并在新媒体和技术部门试行。实践证明，P序列岗位管理能够大大激发创造力和生产力。据先行实施P序列岗位管理的5个技术部门统计分析，两年多来，有20%的职

工岗位等级得到提升，30% 的职工薪酬得到提升。基于这些经验的积累，2016 年 1 月起，管理范围逐步向地方分社、浙江日报、共产党员杂志等单位覆盖。

2.4.2.2 强化人才培养发展，激发人才队伍活力

浙报公司不断深化人才培养工作，经过多年的积累，基本搭建起新员工、专业技术和管理三大序列的培训体系，“600633 咖啡馆”、网络学院两个学习分享平台。

为了适应全媒体报道要求，强化采编人员适应融媒体报道的能力培养、技术装备建设。公司专门组建全媒体视频影像部，以“视频标配化、直播常态化”为目标，打造视频内容生产的排头兵和专业队，对全体采编人员分批进行视频技术能力培训。集团还为采编人员新装备包含智能手机、外接镜头、手持三脚架、麦克风等专业设备的全媒体采访包，具有录音录像、视频直播、无线传输等功能，作为全媒型记者的标配，目前，已有 111 名记者配备这一采访包。

2016年，公司先后组织了“启航”“引航”管理训练营、“钢铁营销团队打造”、智慧运营、产品经理坊等 10 余场大型培训项目，鼓励员工积极参加社群、新媒体运营、IxDC 国际体验设计大会、开发者大会等外部专业培训和行业峰会，全年线上线下培训人数超过 2000 人次。特别是联合省内三家企业开设历时一年的“首届名企管理精英跨界研修班”，对开拓中高级管理人员的思维视野，激发创造力等起到了积极作用。此外，公司还着手举办了内训师认证和拜师大会等一系列人才培养活动，均取得了良好的效果。

在职业拓展方面，2016 年、2017 年先后派出多名记者到《纽约时报》、《金融时报》等世界知名媒体考察学习，提高员工的职业素养，培养员工的前瞻性眼光和国际化视野。

2.4.2.3 积极营造良好工作条件和文化氛围，切实保障员工身心健康

公司历来重视员工的健康安全，始终坚持“安全第一、预防为主”的员工职业健康安全管理理念，建立健全劳动安全健康制度，严格执行国家相关劳动安全健康规定，定期组织员工进行身体健康检查，为员工提供健康、安全的工作环境，防范职业危害。

公司一直倡导“激情工作、快乐生活”的工作理念，通过定期组织开展各类丰富多彩的企业文化和“小而美”的团建活动，扶持一批由员工自发组织的文化俱乐部，有力提升该员工的凝聚力和归属感。2016 年重点结合公司上市五周年，组织实施“浙里的故事很精彩”“凡人故事会”等一系列文化主题活动，极大地激发员工的工作热情、责任心和使命感。

3. 面临的问题及提升路径与方法

当前，媒体融合进入关键时期。寻求互联网化融合发展的新的生存逻辑，成为当前国内媒体集团必须面对的课题。

宏观上，浙报集团在进行媒体融合的过程中有几大困惑：一是制度：随着媒体融合的深入，原有的增量创新逐步转向存量改革，如何进一步突破原有的流程、机制，创造更适应于全媒体融合的生产机制；二是技术：移动互联网时代，技术革新挑战原有传播范式，如何跟进技术趋势抢抓先发优势；三是变现：随着读者转化为用户，原有纸媒商业根基被破坏，如何重塑商业变现模式，将传播关系链转换为传播服务链。这也是当下大多数传媒集团一直探寻解决的问题。尽管在媒体融合方面做了大量工作，但思想观念、体制机制、内容创新、发展动力等深层次问题还没完全突破，深层次问题的解决，也会更有利于社会责任的履行，促使更多社会群体受益，未来三年，浙报集团还将积极进取，争取更大突破：

3.1 推进“互联网 + 服务”平台建设

以“媒立方”融媒体传播服务平台为重点，未来三年建成包括亿级用户规模的集团用户数据仓库；打造互联网传播评价体系、互联网传播版权智能维护系统、讯鱼舆情和影响力产品、媒体云开放平台等，基于业务主体需求，建设视频、浙商、教育服务、艺术品拍卖、流量运营和分发平台等垂直应用系统，支持政务服务网的产品规划和开发。以更好的服务于舆情监测和政务工作。

3.2 重点发展大数据产业

通过非公开发行和自筹资金相结合的方式，投资 20 亿设立浙江省数据交易平台及其配套大型数据中心，以及随之逐步完善的大数据战略、开放数据的措施及法规等方面的不断完善，将加速推动分散在各个部门的政府服务及公共服务进行统一，创造数万亿的新型产值，同时大数据服务产业深刻地影响着人们的生活、思维和生产方式，不断为城市建设和民生发展提供作用力。

3.3 建立多方联动培训机制

在集团采编、技术、经营、管理等岗位建立师带徒导师制。推进与具有媒体融合理论和丰富实践经验的媒体集团、高校、研究机构及知名互联网企业的交流，派送到海外知名新闻学院和传媒集团培训，借鉴成功经验，引进先进理念，不断优化、提升科研人才队伍的思维模式、知识结构和操作技能。打造更专业、更前沿的专业队伍。

为了践行习近平总书记“融合发展关键在融为一体、合而为一”的要求，关键是要做到从做增量向调存量转变，从相加到相融转变，从外围突破向正面强攻转变，全面推进组织重构、流程再造、机制创新。真正实现融为一体，合而为一，关键在于体制机制的突破，核心是人的融合。在现有框架下，通过扁平化地管理、创新机制、试错容错等体制机制的设计，科学配置资源、进化管理手段、不断激发创新活力，从而全面、深入的推动社会责任的履行，更好的服务于国家和社会。

（作者李慧娟：博士毕业于中国人民大学新闻学院，现为浙江理工大学史量才新闻与传播学院副教授，杭州市舆情研究中心主任。研究方向：新媒体，传媒经济，大数据与舆情分析。）